

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah serangkaian kegiatan organisasi yang bertujuan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif. MSDM mencakup fungsi seperti perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial. MSDM terbentuk didasari dengan konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia dan bukan mesin sehingga karyawan bukan sekedar menjadi sumber daya bisnis. Manajemen terdiri dari enam unsur atau yang sering kita sebut dengan 6M, yaitu : *Men, Money, Method, Material, Machine* dan *Market*.

Menurut Kaswan dalam (Bukit et.al., 2017) manajemen Sumber daya manusia merupakan suatu bagian dari manajemen yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan lainnya. Manajemen sumber daya manusia menangani sumber daya manusia, yaitu orang-orang yang mampu serta siap memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan dari *stakeholders*. Menurut (Ajabar, 2020) manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses untuk memberdayakan atau memaksimalkan anggota organisasinya sehingga mereka mampu mencapai tujuan organisasi tersebut secara efektif dan efisien.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017:3-4) manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah manusia berdasarkan pada 3 prinsip dasar, yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah aset atau harta yang paling berharga dan penting untuk dimiliki dalam sebuah organisasi atau perusahaan karena keberhasilan dalam organisasi atau perusahaan tentu sangat ditentukan oleh unsur manusia.
2. Keberhasilan sangat mungkin untuk dicapai, jika kebijakan dan peraturan yang berkaitan manusia dari perusahaan saling berhubungan dan menguntungkan semua pihak yang ada dalam perusahaan tersebut.

3. Budaya dan nilai organisasi perusahaan serta perilaku manajerial yang berasal dari budaya tersebut akan memberi pengaruh besar terhadap hasil terbaik yang nantinya akan dicapai.

Berdasarkan pada beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia diatas dapat kita simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia ini memiliki peranan yang sangat penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Manajemen sumber daya manusia juga memiliki peranan dalam memenuhi kebutuhan setiap sumber daya manusia yang ada, mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk dapat membantu pencapaian tujuan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

### B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Hasibuan dan B.Flippo, 2016:21) ada beberapa fungsi dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu :

- Fungsi Manajerial

#### 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan kegiatan merencanakan tenaga kerja atau karyawan secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan sebuah perusahaan atau organisasi guna terwujudnya tujuan dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam hal rekrutmen karyawan ini tentu sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

#### 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan kegiatan dalam menetapkan struktur organisasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi, integrasi, hubungan kerja dan koordinasi kerja dalam sebuah perusahaan. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan berjalannya sebuah pengorganisasian yang baik dalam manajemen sumber daya manusia di suatu perusahaan dapat membantu terwujudnya tujuan perusahaan secara efektif.

#### 3. Pengawasan (*Controlling*)

Pengawasan merupakan sebuah batasan dalam menentukan tindakan yang harus dilakukan oleh sumber daya manusia di dalam sebuah perusahaan. Dalam kegiatan pengawasan setiap karyawan diawasi dan diarahkan supaya mau bekerja sama secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Dengan dilakukannya pengawasan oleh manajemen sumber daya manusia secara menyeluruh maka akan mempermudah bagi suatu perusahaan untuk menganalisis kendali apa saja yang timbul dalam manajemen tersebut. Sehingga, akan diketahuinya solusi dari permasalahan tersebut yang tentunya akan bisa diambil secara bijak.

#### 4. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi merupakan karakter psikologi manusia yang berkontribusi terhadap tingkat komitmen seseorang. Pada dasarnya, perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, namun yang terpenting adalah karyawan tersebut memiliki keinginan untuk giat dalam bekerja dan memiliki keinginan untuk dapat mendapatkan hasil kerja yang optimal.

#### 5. Evaluasi (*Evaluating*)

Evaluasi atau yang sering kita sebut sebagai pelaporan adalah kegiatan atau sistem pelaporan dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan kegiatan pengoreksian dan memberikan *punnishment*. Dengan dilakukannya evalluasi maka perusahaan dapat mengukut tingkat keberhasilannya.

### C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Purnaya & SE, 2016) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia untuk meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Menurut (Larasati, 2018) manajemen sumber daya manusia memiliki 4 (empat) tujuan, yaitu:

### 1. Tujuan Sosial

Agar organisasi atau perusahaan dapat bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap ketentuan dan tantangan dalam masyarakat dengan cara meminimalisir dampak negatifnya.

### 2. Tujuan Organisasi

Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuannya.

### 3. Tujuan Fungsional

Untuk dapat mempertahankan kontribusi dalam manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan.

### 4. Tujuan Individual

Tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi atau perusahaan yang akan dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Dari beberapa tujuan yang telah dijabarkan di atas pada dasarnya setiap manusia adalah manajer dalam hidupnya masing-masing. Karena pada kehidupan sehari-hari setiap manusia melakukan manajemen pada dirinya sendiri ataupun keluarga dengan tujuan untuk dapat merealisasikan tujuan yang diinginkan (*Self Management*).

## 2.1.2 Budaya Organisasi

### A. Pengertian Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan sistem kepercayaan dan sikap bersama yang berkembang dalam sebuah organisasi dan ikut serta membimbing serta mengarahkan perilaku tiap sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Budaya organisasi tentu berbeda dengan budaya yang sering kita jumpai di suatu daerah atau negara yang berkaitan dengan tradisi atau adat istiadat setempat, karena organisasi memiliki sistem dan karakteristik yang unik yang disebut dengan budaya.

Menurut (Maulie & Eunike, 2020) budaya organisasi merupakan nilai yang ada di dalam diri seseorang yang dijadikan sebagai pedoman untuk menjalankan setiap kegiatan maupun kewajiban yang didalamnya berhubungan dengan budaya organisasi seseorang tersebut. Berbeda dengan pandangan Robbins (2010) yang menjelaskan bahwa budaya organisasi menyangkut bagaimana para anggota melihat organisasi tersebut, bukan menyangkut apakah para anggota dalam organisasi tersebut menyukainya atau tidak, karena para anggota menyerap budaya organisasi berdasarkan dari apa yang mereka lihat atau dengar di dalam organisasi itu. Dan anggota organisasi cenderung mempersepsikan sama tentang budaya dalam organisasi tersebut meskipun mereka berasal dari latar belakang yang berbeda ataupun bekerja pada tingkat keahlian yang berlainan dalam organisasi tersebut.

Menurut (Suhardi & Maharani, 2020:19) budaya organisasi merupakan alat pemandu perilaku karyawan yang mengelilingi karyawan setiap hari yang membentuk kebersamaan dan diterapkan oleh setiap anggota organisasi. Menurut (Susanto, 1997) dalam (Leuhery, 2023) yang memberikan pengertian budaya organisasi sebagai nilai yang menjadi pedoman sumber daya manusia untuk dapat menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga setiap anggota organisasi harus memahami nilai yang ada dan bagaimana mereka harus bertindak atau berperilaku.

## B. Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut (Robbins & Judge, 2008:257) ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan merupakan karakteristik budaya dalam organisasi, yaitu:

### 1. Inovasi dan keberanian dalam mengambil resiko

Sejauh mana sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut didorong untuk bersikap inovatif dan berani dalam mengambil resiko.

### 2. Perhatian pada hal yang rinci

Sejauh mana sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut dapat menjalankan presisi, analisis dan perhatian pada hal-hal yang kecil.

### 3. Orientasi hasil

Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

#### 4. Orientasi orang

Sejauh mana keputusan-keputusan dalam manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang atau sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

#### 5. Orientasi tim

Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim daripada pada individu atau perorangan.

#### 6. Keagresifan

Sejauh mana sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

#### 7. Stabilitas

Sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan jumlah pertumbuhan.

### C. Proses Pembentukan Budaya Organisasi

Pembentukan budaya dalam sebuah organisasi tentu berkaitan erat dengan para pendiri atau pimpinan yang ada dalam organisasi atau perusahaan tersebut. Karena para pimpinan dan pendiri tersebut memiliki tanggung jawab atas keberhasilan organisasi atau perusahaan tersebut, maka mereka memiliki kesempatan untuk mentransformasikan budaya organisasi dengan perspektif, nilai dan asumsi baru yang akan dibawanya masuk dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

Menurut pandangan (Tika, 2006) yang menjelaskan bahwa proses pembentukan budaya organisasi terdiri dari beberapa proses, antara lain :

- Interaksi antar pendiri atau pimpinan dalam sebuah organisasi atau perusahaan dengan kelompok atau perorangan dalam organisasi atau perusahaan.
- Interaksi tersebut menimbulkan sebuah gagasan yang kemudian ditransformasikan menjadi nilai dan asumsi
- Nilai dan Asumsi kemudian diimplementasikan sehingga terbentuk budaya organisasi
- Dilakukan pembelajaran kepada anggota baru dalam organisasi guna mempertahankan budaya organisasi tersebut

### 2.1.3 Motivasi

#### A. Pengertian Motivasi

Menurut (Manulang, 2004) dalam (Leuhery, 2023) dengan mengutip pendapat dari Gie yang menyatakan bahwa motivasi atau pendorong kegiatan adalah sebuah pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi, dorongan dan semangat kepada orang lain dalam hal ini yang dimaksud adalah karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan lain atau baru. Pemberian motivasi ini tentu bertujuan untuk mengingatkan orang-orang agar mereka bersemangat dan dapat mencapai hasil yang dikehendaki oleh mereka.

Menurut (Suryadi, 2020) yang mengatakan bahwa motivasi itu tidak hanya timbul karena ada di unsur internal tetapi juga adanya stimulus dari luar. Seberapa pun tingkat kemampuan yang dimiliki seseorang mereka pasti memerlukan motivasi. Dengan kata lain potensi sumber daya manusia adalah sesuatu yang terbatas.

Menurut (Busro,18) dalam motivasi merupakan susunan tindakan yang bukan cuma diberi pada diri sendiri namun juga pada individu lain selaku nilai pacu dalam melakukan sesuatu hal. Pendapat lain disampaikan motivasi merupakan kekuatan dalam menjalankan sesuatu hal untuk mencapai tujuan yang baik (Efnita, 2018)

Jadi, dapat kita simpulkan bahwa motivasi merupakan suatu kekuatan yang dapat memacu semangat dalam bekerja setiap karyawan sehingga hal tersebut dapat merubah perilaku individu orang tersebut dan dapat digunakan sebagai tujuan guna meningkatkan produktivitas kerja agar dapat bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

#### B. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut (Herianto, 2018) menyampaikan bahwa faktor yang berpengaruh dalam motivasi, antara lain :

##### 2. Faktor *Ekstern* (berasal dari luar diri)

###### - Kondisi Kerja

Suatu suasana yang diharapkan karyawan sehingga setiap karyawan dapat bekerja secara maksimal.

- Jenis dan Sifat Pekerjaan  
Hal yang memacu untuk melakukan pekerjaan berdasar dari sifat dan jenis dari suatu pekerjaan tersebut.
- Hubungan Interpersonal  
Merupakan hubungan antar sesama karyawan, atasan atau bawahan yang ada dalam lingkungan kerja.
- Keamanan dan Keselamatan Kerja  
Suatu perlindungan yang diberikan atau difasilitasi oleh perusahaan kepada karyawan disaat jam kerja.

### 3. Faktor *Intern* (berasal dari dalam diri)

- Prestasi dan Harga Diri  
Merupakan sebuah motivasi untuk mengembangkan kreativitas dan mendorong keinginan dalam menggapai performa dalam menjaga harga diri.
- Harapan  
Merupakan sesuatu yang ingin dicapai oleh seseorang di masa yang akan datang
- Kebutuhan  
Dengan adanya target atau keinginan yang harus dipenuhi, maka seseorang akan termotivasi atau terpacu untuk mengerjakan sesuatu.
- Kepuasan kerja  
Merupakan hasil dari sebuah pekerjaan yang dilakukan akan memberikan perasaan puas tersendiri dalam diri.
- Tanggung Jawab  
Adanya motivasi akan menenrukan tindakan seseorang untuk bekerja dengan atau secara hati-hati

### C. Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan dalam (Ibid, H.167-168) tujuan dari motivasi, yaitu :

- Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- Mempertahankan kestabilan karyawan
- Meningkatkan kedisiplinan setiap karyawan

- Mengefektifkan pengadaan setiap karyawan
- Menciptakan hubungan dan lingkungan kerja yang baik
- Meningkatkan loyalitas, partisipasi dan kreativitas karyawan
- Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan
- Meningkatkan efisiensi dalam penggunaan alat dan bahan baku.

#### D. Teori Motivasi

##### 1. Teori Kebutuhan dari Maslow

Maslow membuat teori yang menggambarkan bagaimana individu dapat mencapai tingkat kebutuhan dan kepuasannya. Maslow mengidentifikasi atau mengelompokkan kedalam lima tingkatan kebutuhan manusia, yaitu

- Fisiologi  
Kebutuhan ini meliputi rasa lapar dan haus, perlindungan diri berupa pakaian dan tempat tinggal, dan kebutuhan raga lainnya
- Keamanan  
Kebutuhan ini meliputi keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian dalam emosional dan fisik.
- Sosial  
Kebutuhan ini meliputi kasih sayang, rasa ingin dimiliki, diterima baik dan rasa persahabatan.
- Penghargaan  
Kebutuhan ini meliputi rasa dihormati dalam aspek internal seperti harga diri dan prestasi, dan aspek eksternal seperti status, pengakuan dan perhatian.
- Aktualisasi diri  
Kebutuhan ini meliputi perilaku manusia yang didorong oleh faktor internal atau kebutuhan tertentu. Kebutuhan manusia dapat disusun menurut hirarki, dimana yang paling atas akan menjadi motivator utama jika kebutuhan pada tingkat bawahnya sudah dipenuhi.

## 2. Teori Motivasi Claude S., George

Teori motivasi ini berpendapat bahwa seseorang memiliki kebutuhan yang berhubungan dengan temoat dan suasana dilingkungan kerja, antara lain :

- Upah yang adil dan layak.
- Kesempatan atau peluang untuk mendapatkan promosi.
- Pengakuan sebagai individu
- Keamanan dalam bekerja
- Tempat dan lingkungan kerja yang baik.
- Penerimaan oleh kelompok kerja.
- Perlakuan yang wajar kepada siapapun.
- Prestasi dan pengakuan

### 2.1.4 Disiplin Kerja

#### A. Pengertian Disiplin Kerja

Kedisiplinan sangat penting dalam sebuah lingkungan kerja dan budaya organisasi, karena tanpa adanya disiplin yang baik suasana kerja tidak akan bisa kondusif. Menurut (Sastrohadiwiryono, 2005) dalam (Suryadi, 2020) disiplin kerja adalah suatu sikap menghargai, menghormati patuh dan taat terhadap setiap aturan yang berlaku, baik peraturan yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup dalam menjalankannya dan tidak menolak untuk menerima sanksi apabila melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Menurut (Mangkuprawira, 2007) dalam (Leuhery, 2023) mengemukakan bahwa kedisiplinan kerja jaryawan adalah sifat seorang yang secara sadar mematuhi aturan dan peraturan dalam organisasi atau perusahaan tertentu. Kedisiplinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan perusahaan itu sendiri, Kedisipilinan sebaiknya dilihat sebagai bentuk latihan bagi setiap karyawan dalam melaksanakan aturan perusahaan. Semkain disiplin semakin tinggi produktivitas kerja karyawan dan kinerja perusahaan.

Menurut (Fathoni, 2006) dalam (Leuhery, 2023) berpendapat bahwa kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan setiap individu untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya sebagai karyawan.”

## B. Indikator Disiplin Kerja

Menurut (Saleh & Utomo, 2018) indikator disiplin kerja dibagi menjadi 5 (lima) indikator, diantaranya:

1. Frekuensi dalam kehadiran
2. Tingkat kewaspadaan
3. Ketaatan dalam standar kerja
4. Ketaatan dalam peraturan kerja
5. Etika kerja

Lain halnya menurut pendapat Singodimedjo dalam (Sutrisno, 2019) yang mengatakan indikator disiplin kerja yaitu sebagai berikut:

1. Peraturan jam masuk, jam pulang dan jam istirahat
2. Peraturan dasar mengenai cara berpakaian dan bertingkah laku dalam pekerjaan
3. Peraturan dalam aturan melakukan pekerjaan dan berhubungan serta berkomunikasi dengan unit kerja lain
4. Peraturan mengenai hal-hal yang diperbolehkan maupun tidak diperbolehkan untuk dilakukan para karyawan selama dalam perusahaan.

## C. Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Menurut (Mangkunegara, 2005) dalam (M Erry, 2017) terdapat 2 (dua) jenis disiplin kerja, yaitu:

### 1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif merupakan suatu upaya untuk menggerakkan karyawan dalam mengikuti dan mematuhi aturan kerja dan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tujuannya adalah untuk menggerakkan kedisiplinan kerja karyawan. Disiplin preventif adalah suatu jenis sisten yang berkaitan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian dalam sebuah organisasi. Jadi dapat disimpulkan jika sistem dalam organisasi baik, maka tentu akan lebih mudah menegakan kedisiplinan kerja setiap karyawan.

## 2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif merupakan suatu upaya menggerakkan karyawan dalam menyatukan sebuah aturan dan mengarahkan setiap karyawan untuk dapat tetap mematuhi aturan sesuai dengan standar kerja yang berlaku dalam perusahaan. Pada disiplin korektif diberlakukannya sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku bagi setiap karyawan yang melanggar disiplin kerja. Tujuan dari pemberian sanksi adalah untuk memberikan pelajaran kepada setiap karyawan yang melanggar memperbaiki karyawan yang melanggar dan memelihara peraturan yang berlaku sehingga meminimalisir karyawan yang *undiscipliner*.

### 2.1 5 Kinerja Karyawan

#### A. Pemahaman Kinerja

Secara umum kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan tanggung jawabnya sesuai dengan kuantitas dan kualitas yang diperlukan. Kinerja juga dapat diukur dengan menggunakan indikator kinerja, yang merupakan ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Indikator kinerja dapat berupa penilaian kinerja secara langsung (indikator kinerja) atau kriteria yang dapat dihitung (ukuran kinerja). Kinerja juga dapat dipengaruhi oleh faktor internal, seperti motivasi kerja, inisiatif, kemampuan dan pengetahuan. Serta faktor eksternal, seperti lingkungan kerja dan pola hubungan kerja antar karyawan.

Menurut (Anwar Prabu Mangkunegara, 2005), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut (Riskawati, Djumali, 2018) pekerjaan memiliki aturan tersendiri untuk dilaksanakan dalam mencapai tujuan yang disebut dengan standar kinerja. Standar kinerja yaitu harapan sebuah perusahaan atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaan dan dijadikan pembanding untuk tujuan yang ada. Keberhasilan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya mampu ditinjau

dari tingginya pencapaian kerja yang didapat selaras bersama standar kinerja yang telah ada.

Menurut (Stephen P. Robbins, 2017) kinerja adalah pencapaian individu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Menurut Rue dan Byars (18980:376) kinerja diartikan sebagai pencapaian hasil atau “*The Degree of accomplishment*” atau dengan kata lain kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Definisi tersebut mengandung pengertian bahwa melalui kinerja, tingkat pencapaian dalam sebuah organisasi atau perusahaan dapat diketahui. Pencapaian atas tujuan-tujuan organisasi tersebut dijadikan sebagai tolak ukur untuk dapat menilai baik dan buruknya kinerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan tersebut.

Konsep kinerja menurut Osborne dan Quade (1990:1) mengatakan bahwa kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (visi). Semakin banyak misi yang dilakukan dalam sebuah organisasi atau perusahaan, maka akan semakin baik dan bagus kinerja dari organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Begitu juga sebaliknya, kinerja dalam suatu organisasi atau perusahaan akan dikarakan tidak baik atau buruk apabila hanya sedikit misi yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

Hasibuan (1999:126) menjelaskan bahwa kinerja mempunyai hubungan yang erat dengan masalah produktivitas, karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi. Pengertian lain yang disampaikan oleh Maluyu S.P. Hasibuan bahwa : “Kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu” (Hasibuan, 2001:34)

Pengertian kinerja menurut yang disampaikan Hasibuan di atas bahwa untuk dapat mencapai sebuah kinerja yang baik, seorang karyawan harus memiliki kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu agar dapat berjalan seperti yang diharapkan.

Menurut (Robbins, 2006) kinerja karyawan memiliki 6 indikator, yaitu :

#### 1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

## 2. Kuantitas

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diinginkan.

## 3. Ketepatan Waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

## 4. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit p enggunaan sumber daya.

## 5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

## 6. Komitmen kerja

Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan.

## B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Keith Davis dalam A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2000:67) dalam Prabu Mangkunegara (2007,13) yang merumuskan sebagai berikut :

*Human performance : Ability x Motivation*

*Motivation : Attitude x Situation*

*Ability : Knowledge x skill*

### a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Hal ini mengartikan bahwa pimpinan dan karyawan yang mempunyai *IQ* diatas rata-rata (*IQ 110-120*) apalagi *IQ superior, very superior, gifted* dan *geniud* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka tentukan lebih mudah untuk dapat mencapai kinerja yang maksimal.

## b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi dapat diartikan sebagai sebuah sikap (*attitude*) seorang pimpinan atau karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan kerjanya. Mereka bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi begitupun sebaliknya. Jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang lebih rendah. Situasi kerja yang dimaksud dalam pengertian diatas , antara lain mencakup mengenai hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, pola kepemimpinan kerja, kondidi kerja dan kebijakan pimpinan.

Sedangkan menurut Prawirosentono (1999) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja terbagi dalam 4 faktor, yaitu :

### 1. Efektivitas dan Efisiensi

Dapat dikatakan bahwa sebuah kegiatan berjalan efektif apabila suatu tujuan akhirnya bisa dicapai, namun apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil kegiatan yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari tidak penting maka kegiatan tersebut efisien.

### 2. Wewenang (Otoritas)

Otoritas merupakan kekuasaan yang dimiliki oleh seorang individu atau sebuah instansi untuk dapat menjalankan fungsi sebagaimana semestinya.

### 3. Disiplin

Disiplin merupakan sikap taat terhadap aturan yang berlaku. Jadi disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang berkaitan dengan menghormati perjanjian kerja dengan organisasi atau perusahaan tempat dimana dia bekerja.

### 4. Inisiatif

Inisiatif merupakan kemampuan seseorang untuk dapat mengambil tindakan atau langkah awal secara mandiri tanpa adanya perintah atau dorongan dari orang lain. Inisiatif juga dapat diartikan sebagai ide atau gagasan untuk melakukan tindakan yang berbeda namun masih dengan tujuan yang sama, yaitu untuk menyelesaikan kewajiban atau pekerjaan.

### C. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut (Kasmir, 2016) menjelaskan tujuan dan manfaat dari penilaian penilaian kinerja yaitu:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan, sebagai acuan untuk memahami letak lemahnya karyawan dan metode yang ditetapkan.
2. Keputusan penempatan, peletakan posisi karyawan berdasarkan kemampuan yang dimiliki karyawan berdasarkan penilaian objektif.
3. Perencanaan dan pengembangan karir, pemberian promosi jabatan kepada karyawan yang memiliki hasil kerja yang baik.
4. Kebutuhan latihan dan pengembangan, untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan.
5. Penyesuaian kompensasi, di beberapa perusahaan karyawan yang kinerjanya baik tentu akan mendapat tambahan kompensasi sebaliknya karyawan yang kinerjanya tidak baik bukan tidak mungkin kompensasinya akan dikurangi dikarenakan tidak mencapai standar perusahaan.
6. Inventori kompetensi pegawai, simpanan data dan informasi karyawan dalam beberapa periode mengenai kompetensi, potensi dan bakat.
7. Keadilan, pemberian kesempatan kerja yang sama rata terhadap semua karyawan akan meningkatkan prestasi yang lebih baik lagi.
8. Komunikasi efektif atasan dan karyawan, untuk mengetahui pengetahuan komunikasi seperti apa yang harus dilakukan untuk keseluruhan karyawan.
9. Budaya kerja, dengan adanya budaya kerja dapat mengubah kebiasaan karyawan yang kurang baik kearah penghargaan kualitas dan produktivitas kerja.
10. Menerapkan sanksi, untuk mendorong karyawan bekerja lebih baik agar terhindar dari pemberlakuan sanksi terhadapnya.

## B. Indikator Kinerja

Berdasarkan (Simanjuntak & Supriandi, 2020) indikator dalam penilaian kinerja karyawan seperti:

### 1. Kualitas (mutu) hasil kerja

Merupakan tingkatan dari hasil penyelesaian suatu pekerjaan yang mendekati titik kesempurnaan. Baiknya kinerja yang diberikan karyawan menunjukkan seberapa sempurna kualitas dari pekerjaannya.

### 2. Kuantitas (jumlah) hasil kerja

Hasil dari kinerja karyawan dalam bentuk jumlah angka atau unit. Pencapaian hasil kerja diharapkan sama dengan jumlah atau lebih dari jumlah target yang disepakati.

### 3. Efisiensi kerja

Yaitu memanfaatkan sumber daya yang ada dengan dengan semaksimal mungkin dengan penggunaan biaya yang seminimal mungkin.

### 4. Produktivitas

Yaitu mengukur keefektifan dan keefisienan pekerjaan setiap karyawan. Semakin tinggi produktivitas pekerjaan yang dilakukan karyawan, diharapkan mampu mencapai tujuan perusahaan dengan maksimal.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut merupakan sebagian kecil dari hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan materi pembahasan pada penelitian ini, sehingga mampu memberikan data analisis yang lebih akurat sebagai acuan dalam menguji hasil penelitian yang akan dibahas pada Bab 4.

Penelitian oleh Jane Marlevi Pakaila & Ferdy Leuhery (2023) dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Provinsi Maluku”. Penelitian ini dilakukan guna untuk bisa lebih mendalami mengenai pengaruh atau dampak budaya organisasi terhadap kinerja, Motivasi kerja terhadap kinerja dan disiplin kerja terhadap kinerja. Penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan Provinsi Maluku, yang menjadi populasi adalah pegawai pada Dinas Kesehatan Provinsi Maluku yang berjumlah 119 orang. Penentuan sampel sebanyak populasi dengan menggunakan sampel jenuh. Yang memberikan hasil bahwa semua variabel x(budaya organisasi, motivasi kerja dan disiplin kerja) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kesehatan Provinsi Maluku, dimana semua penghitungan t-hitung lebih besar daripada t-tabel yaitu  $> 1,67591$ . Jadi, secara parsial Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja berpengaruh dan berdampak besar serta penting terhadap kinerja pegawai.

Penelitian oleh Ratno Suryadi (2020) dengan judul “Pengaruh budaya organisasi, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap guru SMA Negeri di kota Makassar”. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan *metode explonatory research*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh guru ekonomi SMA Negeri di Kota Makassar yang berjumlah 60 orang. Sedangkan samoel dalam penelitian ini adalah seluruh populasi penelitian. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial pada semua variabel (budaya organisasi, motivasi kerja dan disiplin kerja) berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru ekonomi SMA Negeri di Kota Makassar. Secara simultan seluruh variabel x, berpengaruh yang signifikan terhadap kinerja guru di SMA Negeri di Kota Makassar.

Penelitian oleh Donny Arif, Evie Binti Maghfiroh dan Isa Madjid (2021) dengan judul “Pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di CV. XXX”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Abadi Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan populasi sebanyak 30 responden menggunakan metode sampel jenuh.

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa seluruh variable x berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Abadi Sidorjo, baik secara parsial maupun simultan.

Penelitian oleh Muh Ilham Alimuddin dan Megawhati Artiyany (2022) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Perhubungan Kabupaten Gowa. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Gowa. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan populasi sebanyak 62 responden menggunakan metode sampel jenuh. Hasil dari penelitian menunjukkan seluruh variabel x berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di CV. Karunia Abadi Sidorjo, baik secara parsial ataupun simultan.

Penelitian oleh Faisal, Asri dan Basri Rakhman (2022) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum dan Penataan Ruang Kabupaten Gowa. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja pegawai dinas pekerjaan umum dan penataan ruang kabupaten Gowa. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan populasi sebanyak 109 responden menggunakan rumus slovin. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan secara parsial. Untuk variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan secara parsial. Variabel budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan secara simultan.

Penelitian oleh Endang Hutabarat, Milda Handayani, Rini Wijayaningsih, Tyna Yunita dan Hasanudin (2022) dengan judul Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ardisal Jasa Utama. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh motivasi, budaya organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Ardisal Jasa Utama. Penelitian ini menggunakan analisis regresi linier berganda dengan populasi sebanyak 55 responden. Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa seluruh variabel x berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Ardisal Jasa Utama baik secara parsial ataupun simultan.

## **Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

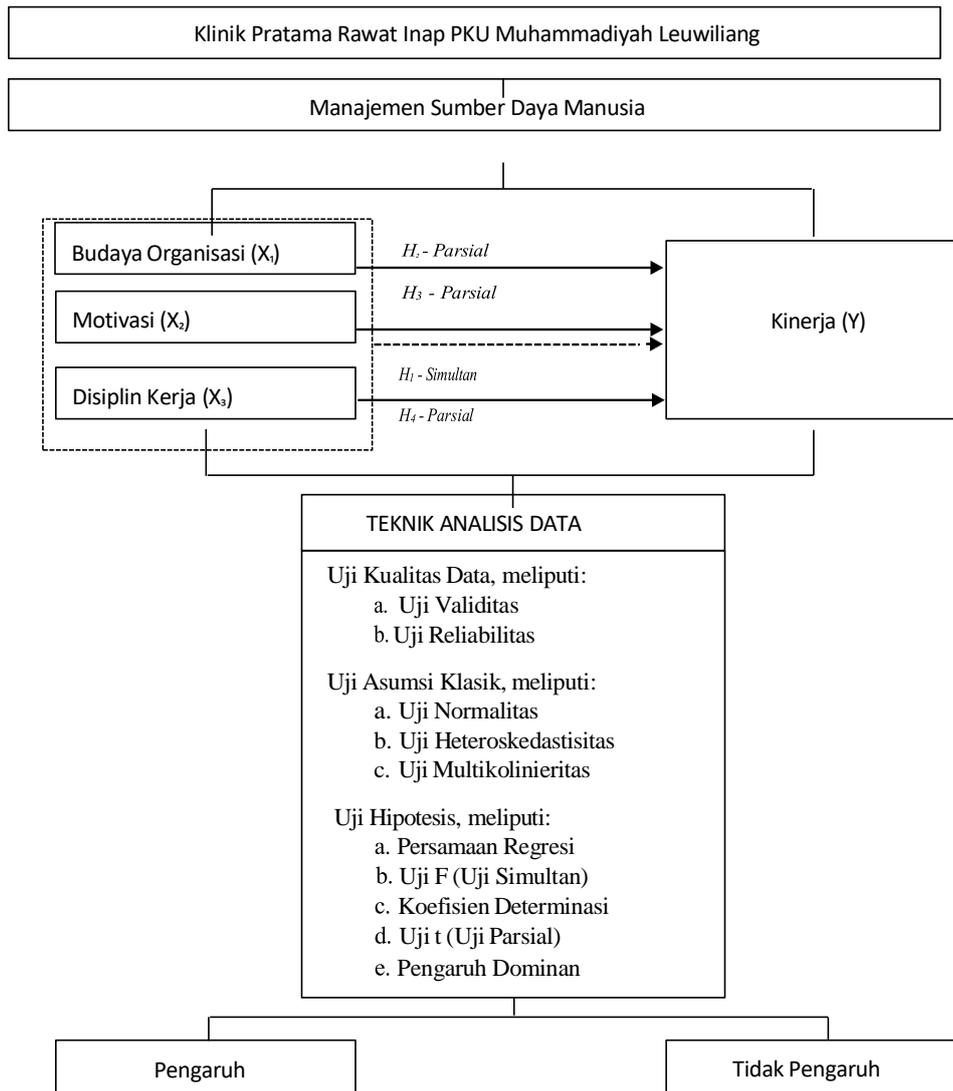
PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Jane Marlevi Pakaila & Ferdy Leuhery (2023)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kesehatan Provinsi Maluku	Variabel Independen : Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Variabel Dependen : Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	Uji t diperoleh $X_1$ : thitung = 1,737 > ttabel = 1,65791, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,009 dan nilai alpha 0,05. $X_2$ : thitung = 1,417 > ttabel = 1,67591, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,004 lebih kecil dari nilai alpha 0,05. $X_3$ : thitung 4,450 > ttabel = 1,67591, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai alpha 0,05.
Ratno Suryadi, (2020)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Terhadap Guru SMA Negeri di Kota Makassar	Variabel Independen : Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Variabel Dependen : Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	-Koefisien Determinasi diperoleh sebesar 0,554. -Uji F diperoleh Fhitung = 25,462 > Ftabel = 2,77 dengan tingkat signifikansi 0,000 < 0,05 -Uji t diperoleh $X_1$ : thitung = 2,517 > ttabel = 2,003 $X_2$ : thitung = 2,252 > ttabel = 2,003 $X_3$ : thitung 2,022 > ttabel = 2,003
Donny Arif, Evie Binti Maghfiroh dan Isa Madjid (2021)	Pengaruh Budaya Organisasi, Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di CV. XXX	Variabel Independen : Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Variabel Dependen : Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	-Koefisien Determinasi diperoleh sebesar 0,927 atau 92,7% -Uji F diperoleh Fhitung = 123,135 > Ftabel = 2,96 -Uji t diperoleh $X_1$ : thitung = 2,901 > ttabel = 2,055 $X_2$ : thitung = 2,416 > ttabel = 2,055 $X_3$ : thitung 3,005 > ttabel = 2,055
Muh Ilham Alimudin dan Megawhati Artiyany (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perhubungan Kota Gowa	Variabel Independen : Budaya Organisasi, Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja Variabel Dependen : Kinerja	Analisis Regresi Linier Berganda	-Koefisien Determinasi diperoleh sebesar 0,912 atau 91,2% -Uji F diperoleh Fhitung = 215,219 > Ftabel = 2,76 -Uji t diperoleh $X_1$ : thitung = 4,032 > ttabel = 1,671 $X_2$ : thitung = 3,042 > ttabel = 1,671 $X_3$ : thitung 5,640 > ttabel = 1,671

PENELITI	JUDUL	VARIABEL	ANALISIS	HASIL
Faisal, Asri Dan Basri Rakhman (2022)	Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pekerjaan Umum Dan Penataan Ruang Kabupaten Gowa	Variabel Independen: Budaya Organisasi, Motivasi dan Disiplin Kerja Variabel Dependen: Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	-Koefisien Determinasi diperoleh sebesar 0,545 atau 54,5% -Uji F diperoleh $F_{hitung} = 21,355$ $> F_{tabel} = 2,79$ -Uji t diperoleh $X_1: t_{hitung} = 2,965 > t_{tabel} =$ 2,010 $X_2: t_{hitung} = 1,865 < t_{tabel} =$ 2,010 $X_3: t_{hitung} 2,218 > t_{tabel} = 2,010$
Endang Hutabarat, Milda Handayani, Rini Wijayaningsih, Tyna Yunita dan Hasanudin	Pengaruh Motivasi, Budaya Organisasi dan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ardisal Jasa Utama	Variabel Independen: Motivasi, Budaya Organisasi dan Disiplin Kerja Variabel Dependen: Kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linier Berganda	-Koefisien Determinasi diperoleh sebesar 0,948 atau 94,8% -Uji F diperoleh nilai sig $0,00 <$ 0,05 -Uji t diperoleh $X_1: sig 0,00 < 0,05$ $X_2: sig 0,00 < 0,05$ $X_3: sig 0,00 < 0,05$

Sumber : Jurnal Penelitian terkait(2024)

### 2.3 Kerangka Konseptual

Menurut (Suhardi dan S.Maharani, 2020) berpendapat bahwa kerangka konseptual adalah bentuk daripada variabel yang diteliti. Variabel di penelitian ini adalah budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2. 1 Kerangka Penelitian**

Sumber: Peneliti (2024)

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut dari teori serta kerangka konseptual penelitian yang telah disampaikan oleh penulis, maka hipotesis di penelitian ini adalah sebagai berikut:

- Hipotesis 1

$H_0 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 = 0$ , artinya secara simultan budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Klinik Pratama Rawat Inap Khairu Ummah PKU Muhammadiyah Leuwiliang.

$H_1 : \beta_1, \beta_2, \beta_3 \neq 0$ , artinya secara simultan budaya organisasi, motivasi dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Klinik Pratama Rawat Inap Khairu Ummah PKU Muhammadiyah Leuwiliang.

- Hipotesis 2

$H_0 : \beta_2 = 0$ , artinya secara parsial budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Klinik Pratama Rawat Inap Khairu Ummah PKU Muhammadiyah Leuwiliang.

$H_1 : \beta_2 \neq 0$ , artinya secara parsial budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Klinik Pratama Rawat Inap Khairu Ummah PKU Muhammadiyah Leuwiliang.

- Hipotesis 3

$H_0 : \beta_3 = 0$ , artinya secara parsial motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Klinik Pratama Rawat Inap Khairu Ummah PKU Muhammadiyah Leuwiliang.

$H_1 : \beta_3 \neq 0$ , artinya secara parsial motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Klinik Pratama Rawat Inap Khairu Ummah PKU Muhammadiyah Leuwiliang.

- Hipotesis 4

$H_0 : \beta_4 = 0$ , artinya secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Klinik Pratama Rawat Inap Khairu Ummah PKU Muhammadiyah Leuwiliang.

$H_1 : \beta_4 \neq 0$ , artinya secara parsial disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Klinik Pratama Rawat Inap Khairu Ummah PKU Muhammadiyah Leuwiliang.